

De la nécessité de repenser les conférences d'envergure du point de vue des stratégies, de la dynamique et des systèmes pour renforcer le pouvoir rassembleur du CRDI

Résumé des constatations¹

Contexte

Les conférences d'envergure qui se tiennent dans le milieu du développement exigent un investissement énorme en argent, en énergie et en temps de même que différents types de ressources et d'efforts. Et ce, non seulement de la part des organisateurs de ces rencontres ou de ceux qui les financent, mais également des participants qui se déplacent de partout dans le monde pour y assister. Préoccupé par les investissements consacrés à ces activités et désireux de tirer pleinement profit de ce levier pour faire avancer la recherche au service du développement, le Centre de recherches pour le développement international (CRDI) a demandé à une équipe de chercheurs de l'Institute of Development Studies (IDS) d'effectuer une étude sur la nature de sa participation aux conférences d'envergure, ainsi que sur les débouchés qui en découlent et les défis qui y sont associés.

Le rapport de l'étude est fondé sur l'expérience vécue par le CRDI à titre de coorganisateur ou d'initiateur de treize conférences d'envergure. Il vise à aider les membres des différentes équipes du CRDI qui prévoient participer à ce type de conférence ou en organiser à profiter de l'expérience acquise par les autres.

L'évaluation proprement dite a débuté par l'examen d'un rapport de Laura Haylock qui décrit quelques-uns des principaux enjeux et enseignements reliés à la participation du CRDI à des conférences d'envergure. Les membres de l'équipe qui a réalisé l'évaluation ont ensuite parcouru les écrits consacrés aux conférences dans les buts suivants : répertorier les connaissances existant sur ce sujet; déterminer si elles correspondaient à la façon dont le CRDI conçoit le changement social et le processus d'élaboration des politiques ainsi qu'à ses approches en matière d'apprentissage et d'évaluation; dégager et formuler les questions à traiter en priorité dans le cadre de l'étude ethnographique prévue. Par la suite, ils ont sondé la mémoire institutionnelle du CRDI, notamment en s'entretenant avec une trentaine de membres clés du personnel du Centre et en passant en revue plus de vingt-cinq documents traitant de la planification de conférences et de la participation à des conférences. Enfin, ils ont effectué une étude ethnographique du Forum international écosanté 2008, qui s'est déroulé au Mexique. Les suggestions et recommandations pratiques formulées dans le rapport sont le fruit de longues discussions que les membres de l'équipe d'évaluation ont eues avec des organisateurs, des participants et des membres d'équipes, travaillant au CRDI ou non. En 2009, on a organisé un atelier dans le but de transmettre les constatations de l'évaluation au personnel de programme du Centre et de l'encourager à les prendre en compte.

¹ La présente résume les constatations qui ont émané de l'évaluation stratégique de la participation du CRDI à des conférences d'envergure, réalisée en 2009 par l'Institute of Development Studies du Royaume-Uni. Le rapport intégral, qui s'intitule *The Large Conference Re-Imagined: Strategies, Dynamics, and Systems for IDRC's Convening Capacity*, est consultable sur les pages Web de la Section de l'évaluation du CRDI.

Principales constatations

1. Le CRDI utilise manifestement une approche novatrice de la planification, de la mise en oeuvre et de l'évaluation des conférences, mais il n'a pas de cadre stratégique en matière de prise de décisions, de planification et d'évaluation.

Il ressort de l'évaluation que l'absence d'un cadre stratégique orientant la participation du Centre à des conférences d'envergure est à l'origine

- d'un manque d'uniformité dans les habitudes et les pratiques en matière de planification et d'évaluation de la participation du Centre à des conférences de ce type;
- d'une incapacité à évaluer l'impact et les incidences de ces conférences en se fondant sur des critères clairement établis;
- de l'insuffisance des données et des documents nécessaires pour surveiller et évaluer les coûts par rapport aux avantages de ces rencontres.

Atouts et lacunes en ce qui concerne la participation du CRDI à des conférences d'envergure	
Atouts	Lacunes
Vastes connaissances institutionnelles quant à ce qui fonctionne bien et capacité acquise d'innover de l'intérieur du système.	Au CRDI, il n'y a pas d'orientation stratégique bien articulée qui vienne stimuler l'innovation, guider la collaboration et rationaliser les efforts.
Conscience du fait que les conférences d'envergure offrent d'excellentes occasions de mettre en valeur ou de généraliser des idées et pratiques novatrices.	Le personnel et les gestionnaires du CRDI n'utilisent pas de façon stratégique les outils de planification (comme le chemin critique) qui leur permettraient d'établir des liens entre les activités et le mandat du Centre.
Existence de pratiques souples en ce qui concerne divers aspects de la participation à des conférences : la préparation, le financement, l'animation et le suivi. Ces pratiques favorisent les occasions d'innover, occasions que certains organisateurs saisissent de temps à autre.	Au Centre, il y a peu de normes qui visent à favoriser ou à stimuler l'innovation dans des domaines qui sont essentiels pour maximiser les chances que les conférences soient perçues comme des réussites.
Conscience, au CRDI et chez ses partenaires, de la possibilité de réaliser un apprentissage davantage systémique. Cette demande de pratique réflexive est la première étape du processus de renforcement des capacités de gérer les conférences d'envergure plus efficacement.	Les cadres d'évaluation évaluent les conférences comme s'il s'agissait d'activités en vase clos; ils ne permettent pas d'effectuer le suivi des incidences obtenues au fil du temps ou par rapport à une stratégie plus vaste. Cela importe pour que le CRDI puisse plus solidement établir l'importance que revêt sa participation à des conférences d'envergure pour la réalisation de son mandat international.
Présence d'un sentiment très net que les conférences n'existent pas en vase clos. Cette impression découle d'une compréhension approfondie du fait que l'influence s'exerce de façon non linéaire et repose sur les interactions.	Il n'existe aucune directive en matière de surveillance des coûts des conférences d'envergure.
Conscience, chez un grand nombre d'employés, des nombreux objectifs auxquels peut correspondre une seule conférence.	Les employés ne savent pas trop comment traduire leur compréhension de la complexité de la dynamique des conférences et ont tendance à se rabattre sur des pratiques inappropriées, comme adopter une structure trop rigide ou restreindre la diversité des espaces de discussion.

Si n'importe quelle conférence est susceptible d'apporter une contribution générale à la réalisation du mandat du CRDI suffisante pour justifier la participation de ce dernier, certaines données portent à croire qu'en pratiquant **l'entrepreneuriat en matière de politiques**, le CRDI pourrait non seulement jouer un rôle plus déterminant et plus stratégique par rapport aux conférences d'envergure, mais également corriger les lacunes et exploiter avantageusement les atouts résumés au tableau ci-dessus.

Le concept d'entrepreneur en politiques proposé par Kingdon convient pour expliquer le rôle que le CRDI pourrait jouer en ce qui a trait aux conférences d'envergure. L'entrepreneur en politiques est un agent catalyseur qui favorise l'introduction, la transposition et l'enracinement de nouvelles idées dans la pratique courante (Corbett, 2003). Si le CRDI adoptait une telle approche, les conférences d'envergure lui offriraient des occasions stratégiques d'optimiser l'efficacité et l'efficacité de ses investissements à titre de bailleur de fonds, d'organisateur ou de coorganisateur, et ce, notamment aux chapitres suivants :

- les coûts de renonciation,
- les possibilités d'apprentissage adaptatif,
- les possibilités de renforcement des capacités,
- les investissements nécessaires pour produire des changements durables,
- les coûts du carbone.

2. Le but principal de la participation du CRDI à des conférences d'envergure et les objectifs connexes – exercice d'une influence sur les politiques, mise en commun et utilisation des connaissances (mise en valeur des résultats de recherche et généralisation d'approches), réseautage – sont assez cohérents d'une rencontre à l'autre, mais ils ne sont pas toujours bien formulés ni bien communiqués aux différentes équipes et aux différents paliers de l'organisme.

L'évaluation a révélé qu'un but (motif) central formulé clairement fournit au personnel un cadre qui oriente la prise de décisions et stimule l'innovation; à l'inverse, si le but est mal défini ou s'il est flou, cela est source de stress et de confusion. Un but central clair aide aussi les organisateurs à gérer le vaste éventail d'objectifs et d'activités qui caractérisent la participation du CRDI à des conférences d'envergure.

2.1 Exercice d'une influence sur les politiques. Cet objectif est ressorti comme étant un objectif transversal pour toutes les conférences d'envergure à l'étude.

De l'avis de nombreuses personnes sondées, les autres objectifs – qu'il s'agisse de mise en commun des connaissances, de mise en valeur des résultats de recherche ou de réseautage – contribuent également à l'exercice d'une influence sur les politiques. Le personnel du CRDI est conscient qu'il n'existe aucun lien de causalité direct entre les conférences et la modification des politiques, mais il considère que ces rencontres s'inscrivent dans une stratégie plus vaste destinée à produire des changements. Voilà une raison de plus pour que le CRDI tienne le rôle d'entrepreneur en politiques lorsqu'il finance des conférences d'envergure.

Si le personnel de programme saisit que les conférences financées par le CRDI font partie intégrante d'une stratégie plus vaste, les évaluations réalisées à la demande de ce dernier en tiennent rarement compte et les conférences sont évaluées comme si elles avaient lieu en vase clos. Il serait utile que le Centre établisse plus clairement le lien

entre les objectifs et les activités des conférences, d'une part, et le contexte élargi et la stratégie globale, d'autre part, non seulement lorsqu'il planifie ces rencontres, y affecte des ressources et les évalue, mais également lorsqu'il formule des messages à l'intention des participants et des parties prenantes. Il serait ainsi davantage apte à évaluer dans quelle mesure sa participation à des conférences d'envergure contribue effectivement à la réalisation des objectifs de développement des programmes.

2.2 Mise en valeur des résultats de recherche et généralisation d'approches. *Les conférences peuvent être d'excellentes occasions de mettre en valeur les résultats de recherche et de généraliser de nouvelles approches parmi les chercheurs et les praticiens.*

Le CRDI considère les conférences comme un lieu où l'on s'interroge sur l'interprétation des résultats, où l'on élabore des programmes d'action et où l'on conçoit des méthodologies appropriées. En tant que lieu de rassemblement temporaire de communautés de savoir, les conférences réunissent inévitablement un groupe hétérogène de participants, c'est-à-dire des acteurs qui proviennent de différents horizons, qui occupent différentes fonctions dans la hiérarchie et qui sont présents pour des motifs variés. Or, le CRDI tient rarement compte de cet aspect multidimensionnel dans sa planification des activités et des sites des conférences.

Le CRDI fait preuve d'innovation et utilise des approches non conventionnelles pour favoriser la mise en commun des connaissances lors de conférences. Par exemple, il a offert une plateforme de réseautage pour la présentation de bonnes pratiques, fort appréciée des participants. Toutefois, l'évaluation a révélé que l'animation d'activités novatrices de ce genre n'a pas toujours été très efficace et qu'il n'existe aucune directive institutionnelle quant à la manière de les définir, de les gérer ou de les mettre à l'échelle.

2.3 Réseautage. *Le CRDI reconnaît que les conférences d'envergure offrent des occasions de réseautage exceptionnelles et considère cet aspect comme un objectif important.*

Que ce soit lors des travaux sur le terrain, de l'étude ethnographique ou des entretiens réalisés dans le cadre de l'évaluation, le réseautage a souvent été désigné comme la principale raison pour laquelle les gens s'étaient déplacés pour assister à des conférences, et ce, même lorsqu'ils avaient des attentes ambivalentes quant aux résultats sur le plan de l'influence sur les politiques ou de la production de connaissances.

Le CRDI a fourni aux participants des moyens de réseautage novateurs, comme la Zone de réseautage au Forum international écosanté, le Village international au XVI^e Congrès international sur le SIDA, et le Bac à sable au Sommet mondial sur la société de l'information. Cependant, le Centre n'a pas toujours réussi à favoriser le réseautage, notamment parce que le programme de la conférence était trop chargé et (ou) que les possibilités de réseautage étaient marginales (par exemple on n'avait prévu aucun endroit pour le réseautage informel). La tendance à vouloir structurer toutes les interactions ne donne pas aux participants la possibilité de discuter entre eux selon la formule qu'ils jugent la plus appropriée. Si de nombreux organisateurs se sont dits frustrés de la quantité d'activités que certains participants souhaitent organiser en marge (rencontres après la conférence, périodes pour approfondir les discussions, occasions de faire avancer leur propre programme hors des ateliers), les participants, eux, ont dit apprécier les occasions et les espaces d'interaction offerts et même en vouloir davantage.

3. La dynamique de la conférence, qui relève notamment de la qualité des discussions et des interactions entre les participants, a une incidence sur la perception qu'ont les participants de la réussite de la rencontre. En outre, le programme de la conférence exerce une grande influence sur la dynamique.

L'évaluation a révélé que bien des participants jugent la réussite d'une conférence à la qualité des liens créés pendant la rencontre, un jugement subjectif de leur part. Les aspects ayant fait l'objet de commentaires négatifs ont habituellement trait au programme de la conférence, aux retards, à l'animation et au peu de temps alloué aux discussions.

Gérer la dynamique : il importe que les organisateurs voient les conférences comme des processus émergents qui dépendent de leur structure et des interactions entre les différents acteurs présents. L'évaluation a révélé que le fait de prévoir et de favoriser des approches novatrices, comme une langue de travail propice à l'inclusion de tous les participants ou des exposés conçus de manière à ce que les participants interviennent, contribuait au succès des conférences. Par conséquent, il est plus avantageux d'organiser la conférence en fonction d'objectifs stratégiques que d'en planifier en détail chaque minute.

Pour les conférences à venir

La dernière section du rapport contient des recommandations sur la façon d'intégrer les constatations de l'étude et un cadre d'entrepreneuriat en matière de politiques à la planification des conférences d'envergure, à l'intention de la haute direction, du personnel de programme et du personnel des Communications du CRDI de même qu'aux personnes chargées de l'évaluation des conférences. On y souligne en outre la nécessité pour le personnel du CRDI de planifier consciencieusement, d'entrée de jeu, tous les aspects de la participation du Centre à ce type de conférence, afin d'assurer l'utilisation la plus efficace possible des ressources et de permettre à l'organisme d'effectuer plus facilement le suivi des coûts réels de ces rencontres et des incidences qui en découlent.